



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THIAGO VINÍCIUS DE OLIVEIRA LIMA

REPERCUSSÕES DO CORONAVÍRUS NO
EMPREENDEDORISMO: IMPACTOS E AÇÕES
ESTRATÉGICAS

CAMPINA GRANDE

2022



THIAGO VINÍCIUS DE OLIVEIRA LIMA

**REPERCUSSÕES DO CORONAVÍRUS NO
EMPREENDEDEDORISMO: IMPACTOS E AÇÕES
ESTRATÉGICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Adriana Fumi Chim Miki, Dra.

CAMPINA GRANDE

2022

REPERCUSSÕES DO CORONAVÍRUS NO EMPREENDEDORISMO: IMPACTOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Thiago Vinícius de Oliveira Lima¹
Adriana Fumi Chim Miki²

RESUMO

O surgimento e a propagação do COVID-19 ocasionou a morte de centenas de milhares de pessoas ao redor do mundo, e gerado sobrecarga na operação dos sistemas de saúde e na economia global, levando muitos governos a tomarem medidas como a adoção do isolamento social e a restrição das atividades econômicas, desencadeando uma série de mudanças e adaptabilidade dos empreendedores. Nesta perspectiva, a criação de novas estratégias foi fundamental para sobrevivência de muitas organizações. Deste modo, este artigo objetiva identificar os impactos e as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores para lidar com as incertezas ocasionadas pela pandemia de COVID-19. Para apoiar as análises, foi feita uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, comportando quinze empreendedores de diversos segmentos, as quais foram realizadas entrevistas semiestruturadas e, posteriormente, aplicou-se à técnica da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que, enquanto alguns ramos retrataram problemas financeiros, em sua maioria, outros enxergaram grandes oportunidades e foram beneficiados pela demanda que foi gerada. Outrossim, verificou-se que algumas estratégias foram definidas para superar a crise predominando o investimento em divulgação e aperfeiçoamento das suas mídias sociais. Mas, também surgem estratégias diferenciadas, como o *shopstreaming* e as ações de *giffiting*.

Palavras-chave: COVID-19. Empreendedores. Impactos. Ações Estratégicas.

CORONAVIRUS REPERCUSSIONS ON ENTREPRENEURSHIP: IMPACTS AND STRATEGIC ACTIONS

ABSTRACT

The emergence and spread of COVID-19 caused the death of hundreds of thousands of people around the world, and generated an overload in the operation of health systems and the global economy, leading many governments to take measures such as the adoption of social isolation and the restriction of economic activities, triggering a series of changes and adaptability of entrepreneurs. In this perspective, the creation of new strategies was fundamental for the survival of many organizations. Thus, this article aims to identify the impacts and strategic actions adopted by entrepreneurs to deal with the uncertainties caused by the COVID-19 pandemic. To support the analyses, a descriptive qualitative research was carried out, comprising fifteen entrepreneurs from different segments, which were carried out semi-structured interviews and, later, the content analysis technique was applied. The results showed that, while some branches portrayed financial problems, for the most part, others saw great

¹ Graduando em Administração na Universidade Federal de Campina Grande, Brasil (UFCG). E-mail: thiagoviniciusol@gmail.com

² Doutora em Turismo, Economía e Gestión pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. Mestre em Geografia e especialista em gestão ambiental pela Universidade Federal do Rio Grande, Brasil. Graduada em Administração. Professora titular na Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: adriana.c.miki@ufcg.edu.br

opportunities and benefited from the demand that was generated. Furthermore, it was found that some strategies were defined to overcome the crisis, with the predominance of investment in dissemination and improvement of their social media. But different strategies also emerge, such as shopstreaming and gifting actions.

Keywords: COVID-19. Entrepreneurs. Impacts. Strategic Actions.

1. Introdução

A pandemia da COVID-19 (SARS-CoV-2), também conhecida como “novo coronavírus”, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), se mostrou como uma das maiores pandemias que o mundo vivenciou (Guimarães et al., 2020). Segundo Kuckertz et al. (2020), a COVID-19 gerou uma crise dupla: em primeiro lugar, no sistema de saúde global e, em segundo plano, nos protocolos necessários para o controle do contágio, que geraram um grau de paralisia econômica, pois muitos negócios tiveram que suspender suas atividades.

O contexto da pandemia da COVID-19 gerou diversas incertezas para os empreendedores, alguns impactos tiveram saldo positivo em função do aumento da demanda em alguns segmentos, no entanto, outros negócios sofreram negativamente nesse período, principalmente na questão financeira e econômica. No tocante aos impactos negativos, ressalta-se que eles são manifestados nas empresas por diferentes formas, como, por exemplo, a interrupção da cadeia de suprimentos, escassez de mão de obra, paralisação das instalações de produção, redução da demanda ou dificuldades de acesso a financiamentos (Hassan, Hollander, van Lent & Tahoun, 2020).

Em 2020, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirmou que o vírus SARS-CoV-2 poderia representar a maior ameaça à economia global, fazendo com que haja uma das mudanças ambientais mais notórias na história moderna do marketing, que poderá impactar na Responsabilidade Social Corporativa, ética do consumidor e filosofia básica de marketing (He & Harris, 2020). Porém, ao longo do período pandêmico as organizações foram adaptando-se, pois nesse contexto, torna-se imprescindível a inserção de novas estratégias para o enfrentamento da crise, requerendo, entre outras coisas, adaptações na comercialização de bens e serviços pelas organizações. Portanto, é fundamental que os empreendedores busquem soluções para manterem-se competitivos mediante adaptações no sistema logístico, comércio eletrônico e, em alguns casos, a mudança no segmento de vendas (Castro et al., 2021).

Tendo em vista que os meios digitais são os canais cada vez mais utilizados para o consumo devido à praticidade e comodidade, alguns autores, como por exemplo, Le Dinh et al.(2018), enxergam o presente e o futuro do empreendedorismo como digital, sendo ofertadas soluções para os consumidores de maneiras criativas e utilizando os meios digitais como ponte até o cliente. Desde Schumpeter (1985), empreender trata-se da ação de inovar a ponto de propiciar condições para uma transformação significativa em um setor, ramo ou atividade em que o empreendedor possa atuar. Levando em consideração que a inovação e a tecnologia são pilares que estão cada vez mais presentes na sociedade, este artigo segue à perspectiva do empreendedorismo inovador como alternativa para a sobrevivência das empresas (Ratten, 2020).

O presente artigo objetiva identificar os impactos e as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores para lidar com as incertezas ocasionadas pela pandemia de COVID-19. A temática abordada é importante para os dias atuais, pois contribui com uma visão de gerenciamento de crise, enfatizando a importância da inserção de mecanismos, medidas e estratégias em cenários de adversidade. O estudo será pautado a partir de entrevistas que envolvem as nuances do empreendedorismo no contexto pandêmico tratando da consciência de quais impactos se fizeram presentes nas empresas decorrentes da pandemia da COVID-19 e as ações estratégicas que foram adotadas pelos empreendedores com o intuito de manterem-se seus negócios vivos e competitivos.

De forma geral, além da introdução apresentada, o trabalho contempla uma seção de fundamentação que aborda os desafios e as estratégias para o enfrentamento da pandemia do coronavírus. Por sua vez, a terceira seção expõe a metodologia utilizada que, por sua vez, será uma pesquisa com abordagem qualitativa do tipo descritiva. A quarta seção apresenta a análise dos resultados e, por fim, as conclusões.

2. Fundamentação Teórica

Os desafios e as estratégias para enfrentamento da pandemia de Coronavírus

A pandemia da COVID-19 no final de 2019 em Wuhan, na China. Trata-se de uma doença altamente contagiosa que impulsionou uma crise sem precedentes em um curto espaço de tempo. A partir de sua disseminação rápida pelo mundo e, em paralelo a isso, a ausência de vacinas no ápice da pandemia, fez com que o distanciamento social fosse uma solução cabível e teve que ser implementado pelos órgãos governamentais (Castro et al., 2021). Esse evento

catastrófico que desencadeou uma crise na economia global ultrapassou as consequências negativas oriundas da Grande Depressão, também conhecida como a crise de 1929 e também da crise brasileira de 2014 (Mourão, 2020).

Ansell e Boin (2019) retratam que as sociedades modernas estão cada vez mais suscetíveis a Cisnes Negros e mega-crises, que são eventos raros e de impactos desproporcionais. Isso significa que há crises imprevistas, incluindo a atual gerada pela COVID-19, impactando diretamente à sociedade. De acordo com Chatterjee et al. (2020), há muito desconhecimento acerca das raízes que essa pandemia deixou e deixará, pois a crise ainda está se desenrolando, acarretando em um dano imensurável à saúde humana e em uma contração da economia global.

Ademais, se faz presente mencionar os impactos psicológicos que vieram à tona no cenário atual (Schmidt, Crepaldi, Bolze, Neiva-Silva e Demenech, 2020). Conforme Faro et al. (2020), com o surgimento da pandemia, houve um aumento no quadro de pessoas com ansiedade, estresse, insônia, transtorno do pânico e depressão. A crise trouxe consigo um efeito catastrófico que transcende os negócios e requer uma capacidade de resiliência fora do comum (Kuckertz et al., 2020).

Ainda segundo Kuckertz et al. (2020), será preciso compreender as implicações da COVID-19, de modo que os empreendedores sejam resilientes e proativos, reconhecendo as dificuldades e os desafios que eles terão que enfrentar e buscando soluções rápidas para se adaptar as novas mudanças. Nesse ínterim, Nassif et al. (2020) ressaltam a importância da adaptabilidade como divisor de águas para gerir a situação, levando em consideração que as organizações deverão tomar ações preditivas, repensar sobre os potenciais riscos e acumular capital com o intuito de tomar a melhor decisão possível para gerir sua própria crise e conseguir superá-la.

A inserção de estratégias visando à manutenção e a realização das atividades em momentos de crise depende da resiliência dos empreendedores (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd e Zhao, 2017; Doern et al., 2019; Kuckertz et al., 2020), assim como uma leitura correta sobre a utilização dos recursos e das situações internas, calculando os riscos e aproveitando as possíveis oportunidades originadas pelo momento de instabilidade (Grant, 1991). Afinal, uma característica inerente ao empreendedor é ser capaz de detectar uma oportunidade e criar um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (Ratten, 2020). Ainda segundo Devece et al. (2016), perceber oportunidades em períodos caóticos e conturbados torna-se um diferencial no âmbito organizacional. Nesse sentido, pesquisadores do empreendedorismo abordam os seguintes pontos referentes ao empreendedor: anseio e

proatividade para criar algo novo; utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, transformação do ambiente social e econômico onde se está habituado; consciência e permissão de correr riscos (Dornelas, 2008).

Ainda sob uma ótica teórica, conforme Borges et al. (2017), o empreendedorismo associa-se a ações e intervenções econômicas e sociais voltadas à formação de novos negócios, cuja marca importante reside na exploração de oportunidades e na geração de inovações e de práticas empreendedoras atreladas ao crescimento e competitividade organizacional. Posteriormente, Barbosa et al. (2020) veem a arte de empreender como uma grande oportunidade de desenvolvimento para o país, pois fomenta a geração de riquezas e acarreta a melhoria nas condições de vida da população.

Destarte, o empreendedorismo sempre foi uma ponte para gerar riquezas para a população, propiciando empregos, desenvolvendo tecnologias, produtos serviços e negócios e, assim, instigando o desenvolvimento econômico (Gobira, 2021). Dessa forma, mais do que nunca, com o surgimento de uma pandemia com efeitos nocivos à sociedade, se faz necessário uma visão de gerenciamento que propicie outras formas de pensar, adaptando-se a realidades atuais (Ratten, 2020). Portanto, mais uma vez, os empreendedores dão partida ao que indicou Shumpeter (1942), a ‘Destruição Criativa’, como um processo de destruição e reconstrução de arranjos dentro da sociedade que levam ao progresso econômico e social. No contexto de pandemia, os empreendedores devem buscar a sua reinvenção, através de estratégias para reduzir lacunas presentes no momento atual e, em alguns casos, até mudar a sua matriz mercadológica, ou modelo de negócios.

A situação imprevista gerada pelo COVID-19 exige um rápido repensar das estratégias das empresas, bem como uma nova leitura das forças competitivas definidas por Porter (1979): ameaça de novas entrantes, poder de barganha de fornecedores; poder de barganha de clientes e produtos substitutos. Ademais, como previsto no modelo porteriano, considerar o poder do ambiente externo e interno. Com as mudanças nos mercados devido à pandemia, as empresas devem buscar maior agilidade estratégica para fazer frente aos desafios que, ainda estão se remodelando, abstraindo melhor suas capacidades e habilidades a fim de transformar as suas práticas de gestão (Liu et al., 2020).

Em resposta ao surgimento da pandemia, muitas empresas e instituições de diversos setores buscaram uma transformação digital que, conforme Stefanini (2020), esse termo pode ser associado ao processo pelo qual as organizações utilizam tecnologias a fim de melhorar o desempenho em seus negócios. Em 2020, com os decretos estabelecidos pelos órgãos

governamentais para minimizar os danos da pandemia, empresas tiveram que remodelar seus processos e aderir o trabalho à distância. Instituições de ensino, por exemplo, utilizaram aulas remotas com o uso de novas tecnologias e metodologias de ensino (Salles, 2021). Este contexto de transformação digital se acentuou com a pandemia da COVID-19, levando a um repensar de estratégias empresariais associadas a tecnologia.

3. Metodologia

Este trabalho tem abordagem qualitativa do tipo descritiva. A metodologia qualitativa tem por característica ser interpretativa, com um embasamento em experiências situacionais e humanísticas, de modo que haja consistência em suas propriedades de singularidade e contexto (Sampieri, Collado & Lucio, 2013), deste modo, permite atender aos objetivos desta pesquisa. No tocante a opção pelo tipo descritiva de pesquisa, conforme Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas têm como foco principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Por conseguinte, a partir de um levantamento teórico embasado nos estudos e insights de Liu et al. (2020), Nassif et al. (2020), Ratten (2020), Kuckertz et al. (2020), dentre outros autores supracitados anteriormente, realizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturadas para atender as seguintes categorias de análise pré-estabelecidas: impactos e ações estratégicas, bem como as subcategorias de positivos e negativos para os impactos, e de vendas, promoção e produção para a categoria de estratégias. Realizou-se um pré-teste da entrevista com três participantes a fim de identificar e corrigir inconsistências no roteiro.

A amostragem foi intencional, extraída de uma população composta por empreendedores de diversos segmentos, escolhidos pelos seguintes critérios: i) acessibilidade, em função de aceitação da participação na pesquisa; ii) estar localizado na cidade de Campina Grande, Paraíba. A pesquisa contou com 15 sujeitos de pesquisa e utilizou-se o critério de saturação teórica para o fechamento amostral, ou seja, suspendeu-se a inclusão de novos participantes quando, na avaliação do pesquisador, começou a ter repetição das falas, e pouco ou nenhum material novo acrescentado (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

Ademais, foi respeitada a confidencialidade da identidade dos participantes, dispondo a combinação de letras seguidas de números em detrimento do uso dos nomes. Utilizou-se a letra “E” para referir-se aos empreendedores deste estudo (E1 a E15). A coleta de dados foi realizada no período de 21/06/2022 a 28/06/2022, por meio de áudios gravados que, posteriormente, foram transcritos e submetidos a técnica de análise de conteúdo. O desenho metodológico da

extração do conteúdo foi distribuído em três fases: (1) a pré-análise, (2) exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2016).

O processo de inferência e interpretação do corpus textual das entrevistas seguiu a categorização que se indica na Figura 1.

Figura 1: Categorização das entrevistas



Fonte: elaboração própria.

Visando a melhor compreensão da pesquisa, a próxima seção apresentará os resultados e as discussões do estudo com textos e tabelas.

4. Análise dos resultados

4.1 Caracterização da amostra

A Tabela 1 apresenta os quinze empreendedores entrevistados respeitando o anonimato dos entrevistados.

Tabela 1 Descrição dos sujeitos de pesquisa

Empreendedor	Gênero	Escolaridade	Ramo de negócio	Tempo de negócio	Número de colaboradores

E1	Feminino	Superior completo	Comércio de joalheria	1 ano e 1 mês	1
E2	Masculino	Médio completo	Loja de informática	12 anos	2
E3	Feminino	Superior completo	Comércio de tintas	25 anos	5
E4	Feminino	Superior incompleto	Comércio de joalheria	2 anos	1
E5	Masculino	Superior completo	Indústria calçadista	28 anos	26
E6	Masculino	Médio completo	Comércio de confecções	5 anos	18
E7	Feminino	Superior completo	Comércio alimentício	5 anos	4
E8	Masculino	Médio completo	Ticketeira de eventos	4 anos	10
E9	Feminino	Superior completo	Design de sobancelhas	1 ano	2
E10	Feminino	Superior incompleto	Farmacêutico	2 anos e 8 meses	7
E11	Feminino	Superior completo	Comércio de eletrônicos	10 anos	4
E12	Masculino	Superior completo	Indústria de colchões	27 anos	47
E13	Masculino	Superior incompleto	Comércio de eletrônicos	1 ano e 10 meses	2
E14	Masculino	Médio completo	Educação escolar	13 anos	60
E15	Feminino	Superior completo	Seguradora de vidas	64 anos	480

Fonte: elaboração própria.

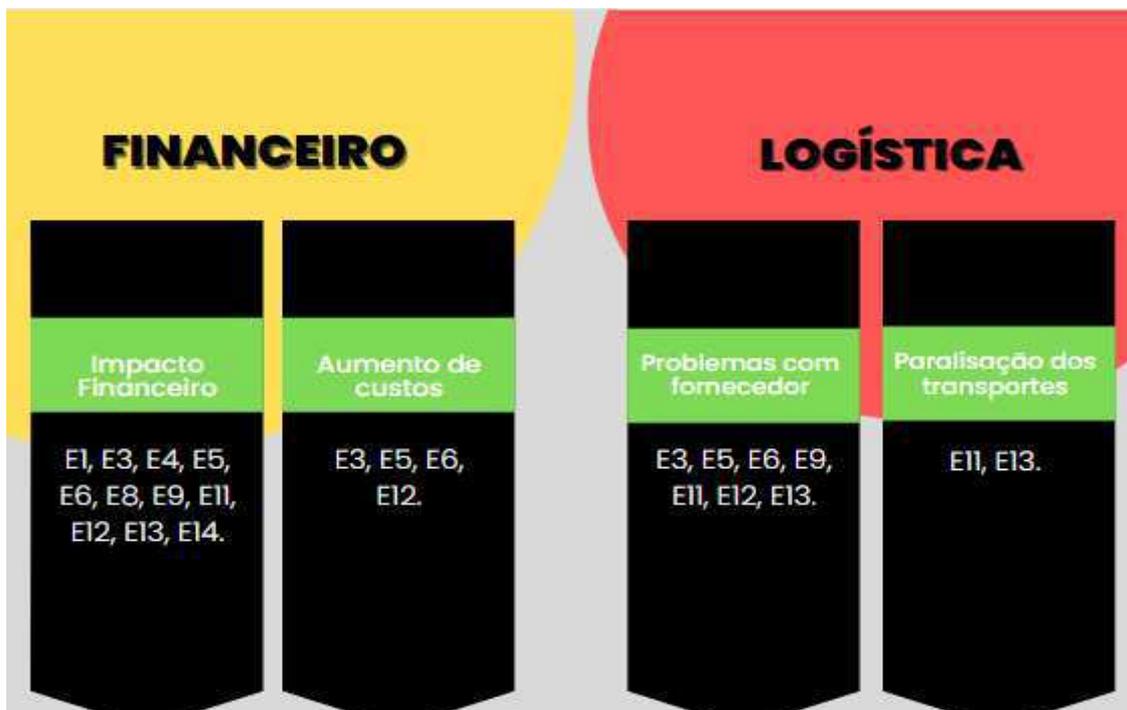
Com base na Tabela 1, nos quinze entrevistados houve um equilíbrio no que tange ao gênero (53% mulheres e 47% homens). No quesito escolaridade, constata-se que cinco dos participantes possuem o ensino médio completo (33%), sete possuem o ensino superior completo (47%) e três têm o ensino superior incompleto (20%). No tocante ao ramo de negócio de cada empreendedor, percebe-se que há uma variedade de segmentos, tais como: comércio de joalheria, loja de informática, comércio de tintas, indústria de calçados, comércio de confecções, comércio no setor alimentício, ticketeira de eventos e shows, design de sobancelhas, farmacêutico, comércio de eletrônicos, indústria de colchões, educação escolar e seguradora de vidas. Em síntese, comércio representou (53%), indústria (13%) e serviços (34%).

Em relação ao tempo médio da existência dos negócios, verifica-se que se agrupam em: 53% das empresas entre 1 a 5 anos, 20% entre 6 a 15 anos e 27% entre 16 a 64 anos. Por fim, no que tange o número de colaboradores na empresa, a amostra varia de 1 a 480 empregados, o que indica a participação de Micro, pequenas, médias e grandes empresas. Porém, com a prevalência de Microempresas (60%).

4.2 Impactos identificados

Atualmente, em função dos ciclos vacinais adotados nos países, vive-se um cenário mais controlado da pandemia da COVID-19, entretanto, cabe ressaltar que a mesma ainda não acabou e a Organização Mundial da Saúde indica que as ações preventivas deverão ser postas em prática por um longo período. Não obstante aos fatos supracitados, os participantes expuseram de que forma os seus negócios foram afetados pela pandemia e os dados foram agrupados em impactos negativos (Figura 2) e impactos positivos (Figura 3).

Figura 2: impactos negativos



Fonte: elaboração própria.

A figura representa quatro impactos que foram subdivididos em: financeiro para impacto financeiro e aumento de custos e logística para problemas com fornecedor e paralisação de transportes. Ante o exposto, torna-se visível que o impacto financeiro foi o que mais se fez presente nos empreendimentos estudados. Todos os empreendedores, com exceção do E2, E7, E10 e E15, devido aos seus negócios sinalizarem positivamente com a ocorrência da pandemia, afirmam que foram impactados financeiramente e alegaram que o faturamento caiu durante o período da pandemia da COVID-19. Não obstante desse impacto na redução do faturamento, alguns empreendedores salientam o endividamento gerado ou comprometimento do fluxo de caixa, e/ou patrimônio da empresa. Por exemplo, observa-se na fala abaixo destacada:

“(...) a pandemia afundou com as nossas finanças, aproximadamente 25% das matrículas foram fechadas, então ainda tínhamos que arcar

com a folha salarial e impostos. Infelizmente, tivemos que recorrer a três empréstimos durante esse período” (E14).

O E8, responsável pela ticketeira de eventos e shows, informou que suas atividades se encerraram por cerca de um ano e meio e, desse modo, a pandemia afetou totalmente o negócio financeiramente. Em uma nova perspectiva, o E1 e E4 que correspondem aos setores de comércio de joalheria, coincidentemente, relataram que devido a uma hierarquia de necessidades, as pessoas priorizaram por consumir o mínimo para sua sobrevivência, abdicando de comprar seus produtos, no caso os artigos de joalheria.

O E5 e E12, ambos vinculados ao ramo de atividade industrial, expuseram opiniões convergentes que apontam outro fator que gerou impactos financeiros negativos, a falta de matéria-prima ou elevado preço delas, que gerou uma redução na capacidade produtiva, a qual em última instância impactou na capacidade de vendas e faturamento.

“Depois de vendermos tudo com certa rapidez, fomos atrás de matéria prima, mas o preço estava muito alto, os custos para fabricação estavam fora do comum e não dava para aumentar proporcionalmente o valor dos produtos num período difícil, as pessoas não iam comprar” (E5).

“A falta de materiais para a fabricação de colchões foi o combustível para a queda significativa no faturamento nos momentos mais efervescentes da pandemia. Além disso, os insumos se encareceram bastante e, junto a falta de produção, o faturamento foi caindo concisamente” (E12).

Os respondentes E3, E6 e E9, comércio de tintas, loja de confecções e design de sobancelhas, respectivamente, fortaleceram os problemas vistos anteriormente, apesar de segmentos distintos: aumento nos custos de matéria prima e das mercadorias e problemas com o fornecedor devido à falta de produtos e insumos específicos de cada setor, culminando assim a queda de faturamento dos seus negócios.

Por conseguinte, os dois empreendedores que comercializam eletrônicos, E11 e E12, reiteraram que a iminente paralisação dos transportes aéreos comprometeu o funcionamento das suas lojas, pois todas as mercadorias eram importadas, e os envolvidos dependiam dessas viagens para a aquisição desses produtos. A sua vez, o respondente E11, como tinha um estoque maior e por ser uma empresa consolidada há 10 anos, alegou ter conseguido suportar por mais tempo à procura, porém concorda que a logística de entrega dos produtos gerou dificuldades a empresa. No mesmo sentido, está a fala de E12, que também aponta dificuldades para comprar produtos externamente.

Por outro lado, identificou-se que alguns setores foram impactados pela pandemia da COVID-19 de forma positiva. Quatro participantes da pesquisa informaram que os seus empreendimentos cresceram durante a pandemia devido ao crescimento da demanda por específicos serviços ou produtos, conforme a tabela a seguir:

Figura 3: Impactos positivos



Fonte: elaboração própria.

Sob a ótica do E2, responsável pela loja de informática, destaca-se que após a paralisação dos negócios, muitas empresas adotaram o home office e, com isso, buscaram a manutenção, conserto e aquisição de computadores e celulares durante o período, fazendo com que suas vendas aumentassem e, conseqüentemente, o seu faturamento.

O E7, participante que corresponde ao supermercado de alimentos, setor cuja demanda foi elevada e, sendo assim, ganhando uma perspectiva de crescimento durante a pandemia, destacou:

“O fato das pessoas estarem confinadas em suas casas, impulsionou uma alta demanda para o negócio, pois deixaram de consumir nas ruas e passaram a consumir em casa” (E7).

Por conseguinte, o E10, do setor farmacêutico, também foi bastante requisitado durante a pandemia devido à necessidade de buscar medicamentos preventivos e de tratamento para os

acometidos. O E15, do setor de seguros de vida, também se manifestou positivamente, pois com o número de mortos crescendo constantemente, as pessoas buscaram se resguardar de alguma forma e preservar a situação financeira para seus familiares, conforme relatos dos entrevistados:

“(...) as pessoas se cuidaram mais e, além do cuidado preventivo, existiu a preocupação após contaminação do vírus, impulsionando nossas vendas de medicamentos. Nosso faturamento cresceu 300%”. (E10).

“(...) o vírus trouxe muitas incertezas e insegurança para a população paraibana, tanto é que além de idosos, os mais jovens procuraram nossos serviços de seguros de vida, fazendo com que nosso faturamento aumentasse consideravelmente”. (E15).

Os dados coletados indicam que as pessoas modificaram seu padrão de consumo no período pandêmico e, sendo assim, algumas empresas manifestaram as consequências da crise como devastadoras para os seus negócios, predominantemente do ponto de vista financeiro, culminando num processo de adaptação e resiliência para a sobrevivência destes. No entanto, houve os ramos que se beneficiaram do cenário, cuja procura foi aumentando à medida que pandemia foi atingindo seu ápice, fazendo com que essas organizações crescessem.

Portanto, torna-se evidente que os impactos se manifestaram de formas diferentes devido aos tipos de negócios e suas peculiaridades. Conforme defendido por Chatterjee et al. (2020), a pandemia da COVID-19 se apresentou de maneira rápida e misteriosa, gerando muitas incertezas no que tange as nuances que se fazem presentes no empreendedorismo em um cenário pandêmico, pois a crise ainda está se desenrolando, mesmo após a eclosão nos anos mais efervescentes da pandemia: 2020 e 2021, ainda há muito receio do que está por vir à economia mundial.

4.3 Ações estratégicas

Tendo em vista que a pandemia da COVID-19 provocou uma série de mudanças no dia a dia das pessoas, foi gerada uma capacidade de adaptação e resiliência dos empreendedores

em prol de manterem-se vivos e competitivos. Os empreendedores entrevistados indicam que desenvolveram estratégias e mecanismos de sobrevivência nos negócios, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Estratégias de sobrevivência

Estratégias utilizadas		
Parceria com digital <i>influencer</i> para divulgação	E1, E4, E7, E9, E10.	Estratégia de promoção.
Divulgação e aperfeiçoamento das mídias digitais	E15, E3, E6, E11, E13, E14.	Estratégia de promoção.
<i>Shopstreaming</i>	E8.	Estratégia de promoção.
Criação de um <i>app store</i>	E6.	Estratégia de promoção.
Otimização no atendimento ao cliente	E15.	Estratégia de promoção.
Ações de <i>gifting</i>	E1, E4, E13.	Estratégia de vendas.
Implantação do delivery	E7, E10.	Estratégia de vendas.
Descontos e promoções	E1, E3, E4, E7.	Estratégia de vendas.
Flexibilidade com os pagamentos	E14, E6.	Estratégia de vendas.
<i>Cross-sell</i>	E2, E11, E13.	Estratégia de vendas.
Criação de produtos com mais qualidade	E5.	Estratégia de produção.
Desenvolvimento de novos produtos	E10, E12.	Estratégia de produção.
Utilização das ferramentas do <i>google</i>	E14.	Estratégia de produção.

Fonte: elaboração própria.

No que cerne a categoria das estratégias, identificou-se que os empreendedores buscaram formas de manter seus negócios competitivos, buscando diferente tipos de estratégias que foram agrupados em: vendas, promoção e produção. Nota-se que boa parte deles investiu em divulgar sua marca, fazer com que o alcance da sua empresa aumente cada vez mais, no caso, estratégias de promoção. O E1 e E4 posicionaram-se de uma forma semelhante por ser do mesmo segmento, contataram influenciadores digitais para expandir o negócio, realizaram promoções e descontos frequentes em prol de reter e captar mais clientes, além de promover ações de *gifting*, com o fornecimento de brindes e mimos, visando fortalecer o vínculo e o relacionamento com o cliente.

Em uma estratégia isolada devido às peculiaridades do seu negócio, o E8, responsável pela ticketeira, ficou utilizando uma espécie de *shopstreaming* para anunciar eventos e shows nas mídias sociais que iriam acontecer até que o Governo desse o aval para o retorno das atividades destinadas ao seu segmento. No setor de educação escolar, o E14 alega que se utilizou uma estratégia de produção e continuidade do serviço, onde buscou aperfeiçoar e evidenciar as mídias sociais, utilizando também ferramentas como o *meet* e o *classroom* para

realização das atividades de forma remota e houve uma sensibilidade e flexibilização em relação às mensalidades dos alunos. Dados os seguintes relatos:

“(...) quanto à questão de estratégia, nossa única alternativa para conseguir se mobilizar nesse período foi fazer parceria com cantores para abrir lives, uma espécie de venda e exposição dos nossos serviços para os espectadores”. (E8).

“(...) renegociamos condições de pagamento, demos descontos e abatimentos nas mensalidades e também adaptamos nossa estrutura para o home office, utilizando tecnologias para o funcionamento das aulas remotas”. (E14).

Ademais, no ramo de atividade industrial, também utilizaram estratégias de produção. O E5 projetou a criação de um produto mais qualificado e com um preço mais elevado, visando chamar a atenção dos seus clientes com uma novidade. De outro modo, o E12 enxergou uma oportunidade durante a pandemia e buscou a sua reinvenção com a venda de um novo produto.

“(...) criamos um produto com um valor agregado maior para atingirmos outros nichos de mercado, pessoas que podiam pagar mais por um produto mais qualificado”. (E5).

“(...) com uma visão empreendedora, começamos a estudar e percebemos que um dos materiais que produzíamos era utilizado para fabricar máscaras, sendo uma grande oportunidade para colocar a empresa nos trilhos novamente”. (E12).

Os segmentos de comércio eletrônico, E11 e E13, investiram em estratégias de vendas e promoção, onde, ambos, buscaram aprimorar suas mídias sociais a fim de se destacarem frente à concorrência nesse período pandêmico. O E13, ainda concedeu brindes em suas vendas para fidelizar seus clientes. Outrossim, utilizaram o *cross-sell* ou também chamada de venda cruzada, cujo intuito era induzir o cliente a comprar um produto complementar ao que ele já comprou, conforme os relatos a seguir:

“Fizemos uma nova modelagem para nossa página, buscamos tornar mais prática e atrativa, além das nossas redes sociais que foram trabalhadas de uma forma melhor para divulgação e exposição da empresa. Fizemos também vendas cruzadas com nossos produtos para obter mais vendas”. (E11).

“Como o negócio estava muito embrionário, fomos buscar e estudar estratégias para se sobressair na crise, com isso, tivemos a ideia de conceder mimos para os clientes, fiz a prática da venda cruzada e, fundamentalmente, busquei divulgar a empresa de uma forma melhor e mais constante nas mídias sociais da loja.”. (E13).

O E3, responsável pelo setor de comércio de tintas de pintura, utilizou estratégias de vendas e promoção, investindo em divulgação e realizou algumas promoções e descontos durante o período. O E9 também investiu em estratégia de promoção, focando nas suas redes sociais, estritamente o *instagram*, entrando em contato com *influencers* para divulgar sua empresa. Por outro lado, o E6, além de fomentar a divulgação e exposição da marca, flexibilização de pagamentos, foi além, pois, o mesmo reiterou:

“Antes da pandemia a empresa não tinha foco no digital, mas teve que mudar se adaptar a uma nova realidade e, para tal, foi criado um aplicativo da loja próprio, fazendo com que as vendas não estagnassem e possibilitando a redução de custos em cartões impressos que foram substituídos pelos virtuais”. (E6).

Cabe destacar que os resultados indicaram que mesmo sendo impactados positivamente, os quatro empreendedores se mobilizaram para realizar estratégias para alavancar seus negócios. Todos investiram em divulgação e aperfeiçoamento das mídias, dessa forma, optando por estratégias de promoção da sua marca. O E2, além disso, apontou ter utilizado a venda cruzada na sua empresa de informática, com serviços e produtos. O E7 relatou que passou a utilizar a entrega a domicílio, assim como o E10, do setor farmacêutico, que aderiu o delivery e passou a vender novos produtos, bem como máscaras e álcool em gel. Por último, no setor de seguros de vida, o entrevistado indicou que buscou uma melhoria no atendimento ao cliente dos colaboradores.

Contudo, torna-se perceptível que a adoção de estratégias em momentos de instabilidade é fundamental para a manutenção e a realização do empreendedorismo, sendo também de suma dependência para tal realização uma capacidade de resiliência dos empreendedores (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd e Zhao, 2017; Doern et al., 2019; Kuckertz et al., 2020), bem como uma visão de gerenciamento de recursos e de análises de situações que sejam calculados os riscos existentes em cada tomada de decisão e, mais do que isso, enxergando as possíveis oportunidades decorrentes do cenário adverso (Grant, 1991).

5. Discussões

A vigente pesquisa identificou que os empreendimentos convergiram em algumas abordagens, assim como houve divergências entre outras devido às peculiaridades de cada negócio. Em resumo, percebeu-se que o aumento dos custos, problemas com os fornecedores,

estagnação dos transportes e o impacto financeiro foram evidenciados pelos empreendedores que tiveram implicações negativas oriundas da pandemia da COVID-19, cabendo salientar que o último foi o mais preponderante na fala dos entrevistados. Quanto aos impactos positivos, foram expostas situações inerentes ao tipo de negócio, como o aumento de contrato de seguros para a seguradora, a procura por medicamentos na farmácia, a busca por alimentos para o supermercado e nos serviços de manutenção para a loja de informática. Porém, os achados desta pesquisa se alinham com os pressupostos de Kuckertz et al. (2020) que aponta ser necessário compreender as implicações da COVID-19, para que os empreendedores sejam resilientes e proativos, reconhecendo as dificuldades e os desafios ao tempo que buscam soluções.

No tocante as ações estratégicas, os empreendedores buscaram estratégias de vendas, promoção e produção, destacando-se a divulgação e melhora nas mídias sociais como fundamental para os seus negócios, bem como ações de *gifting*, descontos e promoções, *cross-sell*, parceria com influenciadores digitais, *shopstreaming*, flexibilização com pagamentos, criação de novos produtos e serviços, dentre outras. Nessa perspectiva, adotar estratégias em prol da realização das atividades em momentos de crise requer uma capacidade de resiliência significativa (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd e Zhao, 2017; Doern et al., 2019; Kuckertz et al., 2020), assim como uma leitura correta sobre a utilização dos recursos e das situações internas, calculando os riscos e aproveitando as possíveis oportunidades originadas pelo momento de instabilidade (Grant, 1991).

Dessa forma, destaca-se a relevância da reinvenção, uma vez que os empreendedores foram construindo esse processo empreendedor de renovação estratégica do negócio e reconstruindo sua própria reputação no mercado através da busca por novos processos visando melhores resultados, contribuindo em um direcionamento para e atender às necessidades existentes. Posteriormente, se faz necessário que os empreendedores façam um diagnóstico dos seus negócios, com o intuito de antecipar-se às mudanças, facilitando assim a adaptação de novos tempos (Ratten, 2020).

Contudo, observou-se que a constituição de novas formas de trabalho culminou em uma capacidade estratégica de adaptação que trouxe ganhos para as organizações, as quais poderão tornar-se efetivas no presente e no futuro, como exemplo a implementação do delivery envolvendo o E7 (setor alimentício) e o E10 (setor farmacêutico), assim como a venda de novos produtos que engloba o E10 (setor farmacêutico) e o E12 (indústria de colchões). Neste mesmo sentido, foi o crescimento da empresa nas mídias sociais e a criação de canais de vendas baseado na tecnologia, que reflete a transformação digital acentuada pela crise pandêmica (Stefanini, 2020; Salles, 2021).

Os achados também mostram que alguns empreendedores vislumbram oportunidades durante a pandemia. Assim, conforme Devece et al. (2016), a capacidade de enxergar oportunidades em períodos caóticos e conturbados é um diferencial para as empresas. A capacidade de analisar o ambiente externo e interno e adaptar seu modelo de negócio e estratégias considerando as cinco forças de Porter (1979) em um contexto de pandemia foi uma capacidade que os entrevistados demonstraram. Por exemplo, a joalheria teve que lidar com uma nova ordem de prioridades na vida do consumidor, ou a para o setor de educação, os cursos online deixaram de ser um ‘produto substituto’ para ser um produto de concorrência direta. Uma nova ordem no modelo porteriano se formou durante a pandemia.

Em relação às implicações decorrentes desta pesquisa, entende-se que proporcionou uma compreensão acerca do comportamento do empreendedor diante de um cenário adverso cuja adaptação, agilidade estratégica e resiliência serão pilares fundamentais na superação da crise e na captura por novas oportunidades (Liu et al., 2020). No que tange à perspectiva prática, o artigo serve de subsídio para que as organizações possam tirar ensinamentos, quanto às implicações negativas para alguns ramos e positivas para outros, quanto ao poder de reação e mobilização que se atrelam às estratégias utilizadas para o enfrentamento de crises e contextos adversos.

6. Considerações finais

Este trabalho se propôs a analisar os cenários adversos que os empreendedores enfrentaram durante o auge da pandemia e as consequências deixadas por ela, apontando os impactos e as ações estratégicas adotadas para se posicionar frente às incertezas. O surto da COVID-19 se propagou ligeiramente pelo mundo, refletindo nos polos da economia e da saúde e, assim, culminando em uma série de desafios para os empreendedores de diversos segmentos manterem-se competitivos.

Em tese, foram definidos dois parâmetros para análise dos resultados: perspectiva dos impactos e ações estratégicas. No âmbito que cerne os impactos negativos causados pela pandemia da COVID-19, verificou-se que as empresas foram fortemente afetadas financeiramente, assim como explanaram problemas com fornecedores, aumento de custos e a paralisação dos transportes. Em relação aos ramos que puderam crescer durante a pandemia, estes relataram que devido a uma mudança no padrão de consumo, a demanda aumentou no setor farmacêutico, seguros, informática e de alimentos e, proporcionalmente, o faturamento. No contexto das estratégias, os empreendedores buscaram veementemente divulgarem os seus

negócios, bem como otimizando suas mídias sociais. Além disso, ações de *gifting*, *cross-sell*, descontos e promoções, flexibilização de pagamentos, dentre outras. Alguns puderam perceber oportunidades que surgiram em meio a crise, com a venda de novos produtos e implantação do delivery.

Portanto, esta pesquisa ajuda a compreender melhor teoricamente o empreendedorismo sob eventos que contemplam crises, incertezas e adversidades, cuja limitação ainda é presente na literatura que envolve tal área (Kuckertz et al., 2020). Ante o exposto no artigo, constatou-se que pandemias são eventos inesperados e incontroláveis que sempre serão uma ameaça às atividades econômicas e empreendedoras em qualquer mercado. Ademais, o papel desempenhado pelos empreendedores devido suas capacidades de analisar, adaptar-se e antever situações complexas, são primordiais e necessárias em cenários assim (Nassif et al., 2020). No tocante às perspectivas gerenciais, este artigo apresenta insights que podem ser aderidos por outros empreendedores a fim de buscarem a sustentação dos seus negócios, a reinvenção e até mesmo anteciparem-se para situações semelhantes que possam ocorrer novamente.

Por fim, buscou-se expor algumas descobertas iniciais, a partir de um conjunto amostral de quinze empreendedores limitado a cidade de Campina Grande, Paraíba. Nisto reside a limitação desta pesquisa. Portanto, no tocante as recomendações, sugerem-se pesquisas com amostragens maiores, e com inclusão de mais estados brasileiros para identificar novas estratégias utilizadas pelos empreendedores.

Referências

- Ansell C. & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112. doi:10.1177/0095399717747655
- Barbosa, R. A. P., Siena, O., & LOPES, R. M. A. (2020). A Influência dos Traços de Personalidade na Propensão ao Risco de Empreendedores. *Anais do XLIV Encontro da Anpad*.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições70.
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Brito, M. J. (2017). Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. *Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Castro, B. L. G., Pontelli, G. E., Nunes, A. F. P., Kneipp, J. M. & Costa, V. M. F. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>
- Chatterjee, P., Nagi, N., Agarwal, A., Das, B., Banerjee, S., Sarkar, S. & Gangakhedkar, R. R. (2020). The 2019 novel coronavirus disease (COVID-19) pandemic: A review of the

- current evidence. *Indian Journal of Medical Research*, 151(2), 147-159. https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR_519_20
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 0266242620945102.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>
- Doern, R., Williams, N. & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4ed. São Paulo: Atlas.
- Gobira, J. (2021, maio 10). *Por que o empreendedorismo é tão importante*. App.startse.com. Recuperado em dezembro 15, 2021, em <https://app.startse.com/artigos/por-que-o-empreendedorismo-e-tao-importante>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guimarães, C. P., Klem, Q., Oliveira, H. De, De, M., Dimas, S., Marcos, T., Corrêa, D. M., & Local, D. (2020). *O Empreendedorismo No Contexto Da Covid-19: Necessidade, Oportunidade e Solidariedade* Entrepreneurship in the Context of Covid-19: Need, Opportunity. V Jornada Da Iniciação Científica: VI Seminário Científico Do Unifacig, 1–9.
- Hassan, T. A., Hollander, S., van Lent, L. & Tahoun, A. (2020). Firm-level exposure to epidemic diseases: COVID-19, SARS, and H1N1. *National Bureau of Economic Research*, 26971(1), 1-67. <https://doi.org/10.3386/w26971>
- He, H. & Harris, L. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 116(1), 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A. & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(e00169), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Le Dinh, T., Vu, MC & Ayayi, A. (2018). Para um laboratório vivo para promover o processo de empreendedorismo digital. *International Journal of Entrepreneurship*, 22 (1), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/Towards-a-living-lab-for-promoting-the-digital-entreprenp-process-%2022-1-130.pdf>
- Liu, Y., Lee, J. M. & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(1), 277-297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Mourão, T. L. (2020). *Os impactos da pandemia de Covid-19 na economia mundial*. Recuperado em: 05 de nov. de 2020. <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-pandemia-de-covid-19-na-economia-mundial>.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S. & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma

- reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1-12.
<https://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–141.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Salles, M. C. M. S. (2021). Transformação digital em tempos de pandemia. *Revista Estudos e Negócios Academics*, 1(1), 91-100.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia da Pesquisa* (5ª ed.). Porto Alegre: Penso.
- Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L. & Demenech, L. M. (2020). Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37(e200063), 1-13.
<https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200063>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nova York: Harper & Brothers.
- Schumpeter, J. (1985). *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico*. In A Teoria do Desenvolvimento Econômico Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- Stefanini. (2020). *Transformação Digital: reunimos tudo o que você precisa saber!* Recuperado em julho 28, 2013, em <https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/transformacao-digital-reunimos-tudo-que-voce-precisa-saber>.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual o seu nome?
2. Qual o seu gênero?
3. Qual a sua formação?
4. Qual a sua profissão?
5. Qual o ramo do negócio?
6. Há quantos colaboradores na empresa?
7. Você está há quanto tempo com o negócio?
8. Houve impactos negativos ou positivos na organização devido à pandemia da COVID-19? Se sim, quais?
9. De alguma forma esses impactos afetou significativamente a situação financeira da empresa? Houve um acréscimo ou uma redução do faturamento?
10. Em relação à solução de atenuar a crise, a empresa se mobilizou em adotar medidas e estratégias de negócio para lidar com a pandemia da COVID-19? Se sim, quais?